

A VÁLLALKOZÓKÉPZŐ KÖZPONTOK MINŐSÉGI ÉRTÉKELÉSÉNEK MÓDSZERE

A szerzők mondanivalójukat a minőség fogalmának az oktatás területére való kiterjesztésével kezdik. Ezt követően egy – a minőség mérésén alapuló – módszernek a kimunkálására és bemutatására tesznek kísérletet, mely alkalmas lehet a képzési központok értékelésére.

A minőség fogalmának meghatározására az irodalomban számos kísérlet található. Az itt következők mindegyike különféle úton jut el a minőséghez.

„A minőség hagyományos felfogása olyan termék vagy szolgáltatás nyújtásához kötődik, amely megkülönböztetett és speciális, és amely birtokosának vagy használójának státusához tartozik.”¹

E minőségkonceptió szerint a termék vagy szolgáltatás ritkasága adja meg értékét. Ez egyes esetekben igaz lehet, de nekünk ez a meghatározás nem felel meg. Azt szeretnénk, hogy a magyarországi oktatóközpontok minőségi szolgáltatást nyújtsanak, de nem az a cél, hogy az egyik oktatóközpont kiemelkedjék a többihez képest, hanem az, hogy mindegyik elérje azt a minőségi szintet, amelyet elvárunk.

„A második meghatározás szerint a minőség nem más, mint megfelelés egy specifikációnak vagy standardnak.”²

Ez a meghatározás egy olyan szabványosítási rendszerrel függ össze, amely a végtermék vagy szolgáltatás minőségi követelményeinek eléréséhez vezető folyamatok uniformizálására törekszik. A későbbiekben röviden ki fogunk térni arra, hogy esetünkben ez a rendszer miért nem teljesen meggyőző.

„...a minőségnek csak abban az összefüggésben van jelentése, amelyben valamely termékhez vagy szolgáltatáshoz kötődik.”³

Ez a minőség-meghatározás azzal az előnnyel bír, hogy előbbre visz a fogalom meghatározásában: ha a

célok változnak, a minőség fogalma is változik. A probléma az, hogy meg kellene határozni, mi a képzés célja. Több célja is lehet, és ezek ellentmondásosak is lehetnek. Amennyiben ez így van, igen nehéz meg tudni, mi is a minőség.

„A magas minőség az az intézmény, amelynek feladata (vagy célja) világos, és hatékonyan megvalósítja azokat a célokat, melyeket maga elé tűzött.”

Ez a meghatározás, amely az előzőnek egy variációja, megkerüli a képzés céljának a problémáját, pedig most ez a képzési központ feladata. Felhasználhatjuk a minőség meghatározására úgy, ahogyan ezt a magyarországi képzés speciális esetében gondoljuk. A képzőközpontoknak – svájci együttműködéssel közösen kialakított – feladatuk van, melyet be kell tölteniük. Ha elérik céljukat, szolgáltatásuk jó minőségi szintet ér el.

„Az utóbbi húsz év alatt az iparban használt minőség meghatározása fejlődött, és már nem csak azt jelenti, hogy a termék megfelel egy meghatározott követelménynek, hanem azt jelzi, hogy a fogyasztó igényével találkozik.”⁴

Az iménti meghatározás nagyon laza, nem igazán határozza meg, mi a minőség. Ugyanakkor bevezeti a vevőt a minőség meghatározásába, amit a többi teljesen figyelmen kívül hagyott. A fogyasztót pedig nem szabad elhanyagolni, hiszen a termékek vagy szolgáltatások neki készültek, vagy neki ajánlják azokat. A minőség ilyen megközelítése jó kiegészítése az előzőnek. Valójában azt

szeretnénk, hogy a központok betöltsék hivatásukat, és hogy ezáltal a résztvevők igényét is ki tudjuk elégíteni.

A termékek vagy szolgáltatások minősége kapcsán tett eszmefuttatásunk után helyezzük vissza az egészet a képzés környezetébe: „A felsőoktatás minősége egyszerre függ az oktató képességeitől és magatartásától, a rendszeres értékeléstől és a minőségvédelem intézményes politikájától. A jó tanárt jellemzi, hogy az általa oktatott anyagnak természetesen avatott szakértője, de az is, hogy az oktatást megtervezi, a diákjától aktív részvételt vár el, szellemileg stimulálni tudja tanítványait, súlyt helyez a tanulásra, közlései lelkesítőek és világosak.”⁵

Az előbbi összefoglaló jól rámutat arra, milyen sokrétűen összetett tényezők határozzák meg azt, hogy egy tanár jó. A tanárnak nagyon sokféle dologhoz kell értenie azon a tárgyon kívül, amit tanít. Ez csak bonyolultabbá válik akkor, amikor az oktatót a saját környezetébe, az oktatásba helyezzük vissza. Ekkor ő már a képzési központ értékelésének csak az egyik tényezője a sok közül.

„(A képzés minősége) a megkezdett tevékenységgel kapcsolatos állandó gondolkodásnak, vitáknak és jobbításoknak az eredményétől függ. Az oktatási rendszer egészének teszi fel a kérdést: az oktatásban részesülő személy státusa, a képző szerepe, az ideológiai elképzelések, a célok meghatározása, az értékelés módja, ...A képzés minőségének értékeléséhez a képzés funkciójának egésze iránt kell érdeklődnünk.”⁶

A minőséget itt úgy tekintjük mint egy folyamatot, amelyet állandóan át kell értékelnünk, át kell dolgoznunk, a képzés minden összefüggésében.

Mindezek a meghatározások arra világítanak rá, hogy a minőség igen összetett fogalom, és hogy nem egy minőség létezik, hanem minőségek vannak. Nincs olyan szolgáltatás, amely mindezeknek a követelményeknek megfelel, tehát létre kell hoznunk a választás lehetőségét, és félre kell tennünk a kevésbé lényegi szempontokat.

A minőségi rendszerek különféle elméletei és alkalmazásuk

Az ISO normák

Már több éve, hogy a minőség a fogyasztók, így a fogyasztói javakat előállító vállalatok elsőrangú gondjává vált. Azért, hogy a vevő az általa megvásárolt tárgy minősége felől biztosítva legyen, nemzetközi normákat vezettek be. Ilyen az ISO 9000 (és különféle válfajai attól függően, hogy a termék melyik gazdasági ágazathoz tartozik). Ezek a szabványok úgy biztosítják a minőséget,

hogy az árucikk termelési rendszerét formalizálják abból az alaptételből kiindulva, hogy ha a gyártási folyamat jó minőségű, a belőle kikerülő termék is automatikusan jó minőségű lesz. Ez olyan folyamat, amely az egész termelési folyamat átalakítását célozza meg: a munkatársak látásmódját, a vállalati kultúrát, amelynek kidolgozása és megvalósítása igen sok időbe telik. Az ilyen minőségi tanúsítvány azt feltételezi, hogy egy vállalathoz nem tartozó, külső személy ellenőrizze az ISO normák betartását. Ez tehát a minőségbiztosításnak egy igen költséges eszköze, amely nem áll rendelkezésére minden vállalatnak.

A fent említett szabványosításnak az időn és a költségeken kívül vannak pozitív és negatív oldalai is. A fő előny a fogyasztóé, akinek megkönnyíti a választását az, hogy az ISO minősítésre pályázó vállalatok mindegyikének ugyanazokat a normákat kell alkalmazniuk, a fogyasztót nem terheli a különböző minőségbiztosítási rendszerek összehasonlításának gondja. Az a kockázat, hogy túl nagy fontosságot tulajdonítanak a folyamatnak a vállalat céljához képest, így a minőségbiztosítás az innováció rovására mehet.

Az ISO minősítés hívei által meghatározott minőség *külső minőségre* – amely azt mondja, hogy „egy vállalat termékei akkor minőségiek, ha azokkal a vevői elégedettek”⁷ – és *belső minőségre* – amely alkalmas a pontosan meghatározott követelményeknek megfelelő folyamatok végrehajtására és ezt „elsőre” képes megtenni”⁸ – oszlik.

Ami a magyar központokat illeti, ezeknek nem ISO normákat kívánunk nyújtani és ennek több oka is van: számukra ez túl költséges eljárás (kis képzési központokról van szó, melyek anyagi lehetőségeik korlátozottak) és bevezetésük igen sok időt igényel. Ráadásul annak semmi értelme nem volna, ha ezeket a központokat a nagyobb, jobban felszerelt központok működéséhez hasonlóvá szeretnénk tenni, hiszen nem ugyanazokat az igényeket elégítik ki. Hozzá kell tenni, hogy az egész együttműködés ideje alatt az volt az elképzelés, hogy ne azt másoljuk át Magyarországra, ami nálunk található, hanem magyar kérésre alkalmazzuk ismereteinket a képzés tárgyához. Ez olyan szempont, amit most is, a „minőségi szabványok” bevezetésekor is szem előtt tartunk. Az ISO normákból azt tartjuk fontosnak, hogy a vevők elégedettek legyenek a minőségbiztosítási folyamat végső eredményével.

A Teljes Minőség (Total Quality)

A minőség kérdésének másik megközelítése a Teljes Minőség (Total Quality) felől lehetséges. Ez a fogalom

úgy határozható meg, mint „egy szellemi hozzáállás, amely arra sarkall minden munkatársat, hogy állandóan javítani igyekezzék munkáját.”⁹ Két részből áll, a jó szak-tudásból és a viselkedésből.

A fenti koncepció szerint a Teljes Minőség a tech-nikai minőségi tényezők (ami a piacon való jelenlét miatt elkerülhetetlen) és a minőségi „kis pluszok” (amitől a termékek jobb lesz a többinél) összessége. Vagyis a versenyképesség megtartása érdekében olyan szolgáltatásokat kell ajánlani a vevőknek, amelyeket a versenytársak nem ajánlanak, hiszen a cél a vevőkör legnagyobb megelégedettségének elnyerése. Ahhoz, hogy a kliensek elégedettek legyenek, a vállalatnak törekednie kell szükségleteik megismerésére, hogy az elvárásoknak megfelelő termékkel alkalmazkodni tudjon az igényekhez.

Ez azt jelenti, hogy a Teljes Minőség koncepcióját mint filozófiát elfogadó vállalatok szervezetében dolgozó munkatársaknak meg kell változtatniuk mentalitásukat és magatartásukat, hogy az említett szellemmel összhangban legyenek. Tehát újfent hosszú távra szóló koncepcióról van szó. A Teljes Minőség koncepciójának elfogadása azt jelenti, hogy a hibák száma a 0-hoz közelít, de minthogy ez a gyakorlatban nem lehetséges, „olyan törekvéssé válik, amely a munkában a folytonos fejlődés lehetőségét keresi.”¹⁰

A Teljes Minőség, az ISO normákkal ellentétben, amelyek minden vállalat számára azonos minőségi követelmények betartását írják elő, a „kis pluszok”-ra helyezi a hangsúlyt, ami által a szolgáltatás vagy termék előnyben van a piacon a versenytársaihoz képest. Tehát inkább beszélhetünk a termék vagy szolgáltatás jó minősége érdekében végzett tevékenység filozófiájáról mint alkalmazandó eszközzel.

Ezt a filozófiát nem lehet a vállalatra kívülről ráerőltetni, hiszen nem fogadnák el. Esetünkben ez történné, ha megkísérelnénk a magyar képzési központoknak ajánlani, mivel mi nem éljük meg e központok hétköznapijait. Ráadásul nem is vagyunk jelen, ezért nem tudhatjuk, pontosan mit ajánlanak versenytársaink, következőképp a kialakítandó „kis pluszok” meghatározására sincs módunk. Ezeket a központokat csak egy olyan eseti segítségnyújtásban tudjuk részesíteni, amely az ellenőrizendő és folytonosan javítandó pontok listájából áll, de szeretnénk, ha ez a segítség az állandó kérdésfeltevésre és szolgáltatásjavításra ösztönözne, amire már utaltunk.

Ez a kétféle megközelítés azt a célt szolgálja, hogy egy adott szervezet termékének vagy szolgáltatásának minőségét állandóan javítsa. Abból az alaptételből indul

ki, hogy bármilyen körülmények között zajló termelésről legyen is szó, azt valamilyen szabványokhoz vagy filozófiához kell igazítani. Arra törekedtünk, hogy többet tudjunk azokról a kritériumokról, amelyekhez a meghatározása igen fontos volna a magyar központok minőségének biztosításához. Egy szakképzést vizsgáló tanulmány¹¹ volt ebben segítségünkre.

A szakképzésről szóló átvilágító tanulmány

Az átvilágítás mint „minden értékelés vagy értékbecslés ... mér, megbecsül, normatív értékekhez viszonyít, de ennél szélesebb betekintést nyújt: képes problémákra rávilágítani, kérdéseket vet fel, rámutat olyan váratlan és indirekt hatásokra is, amelyeknek az elérendő célokhoz nincs közük és képes jelezni az átalakítás útjait. ... Ha a felügyelethez vagy a vizsgálathoz hasonlítjuk, az átvilágítás „átszalad” a megfigyelendő szervezet elemein és a köztük fennálló kapcsolatokon, de az általa tett megállapítások gyakran olyan feltételezések formáját öltik, amelyeket a rendszertől elválaszthatatlan szereplőknek saját maguknak kell megvitatniuk.”¹²

Az átvilágítás az oktatási rendszerrel kapcsolatos kérdések megfogalmazásával annak megmerevedése ellen igyekszik harcolni.

Ami ebből a megközelítésből bennünket a leginkább érdekelt, az a képzés átvilágításához használt technikai lapok sora volt. Ezek a lapok „arra törekszenek, hogy megadják ... a lényeges irányokat a különböző szakoktatást végző rendszerek különböző szempontok szerinti átvilágításához.”¹⁵ Ezek az oktatási rendszer elemein kérdések formájában átfutó lapok segítettek minket ahhoz, hogy meg tudjuk határozni azokat a kritériumokat, amelyek fontosak lehetnek a magyarországi oktatási központok minőségének biztosításához. Innen merítettük követelményrendszerünk egy részét, melyeket esetünkben helyénvalóknak tartottunk. Máshol is találtunk forrásokat követelményrendszerünk összeállításához (ld. Irodalomjegyzék), nagy részét olyan felsorolásban, amely a képzés minőségének eléréséhez szükséges ellenőrzési pontokat tartalmazza.

A minőségi követelmények felépítése

Ahhoz, hogy tanulmányunk olvashatóvá váljék, szerkezetileg kell tagolnunk. Ennek érdekében egy svájci egyesület, a BfW tanulmányából vettünk át elemeket.

■ A BfW Egyesület

Referenciánk forrása egy 1995 január 23-án a BfW-ről megjelent sajtóközlemény (BfW: A továbbképzési ajánlatok értékelését végző svájci egyesület). Ez az egyesület azt tűzte ki célul, hogy segítse az embereket a továbbképzési ajánlatok közötti választásban, minthogy addig az időpontig igen nehéz volt a svájci szabad piacon megjelenő ajánlatokat összehasonlítani. A professor Dr. Rolf Dubs, a St-Gall-i Egyetem Gazdaságpedagógiai Intézetének Igazgatója által kifejlesztett és az OFIMAT támogatásával kipróbált értékelési rendszer húsz követelményre alapo. „Többek között a következők kerülnek értékelésre: az oktatás célja, az oktatók minősége, a didaktikai és módszertani anyagok. De az oktató szervezetnek azt is kell tudni bizonyítania, hogy a gyakorlatba való átmenet lépéseit és az eredmények ellenőrző mérését, az oktatók komoly értékelését, valamint a résztvevők által biztosított órákat is beépíti a programjába és hogy az egész anyag alkalmazkodik az adott időszak aktuális problémáihoz.”¹⁴ Az értékelési rendszer felépítése a következő:

Input változók: az oktatás és az oktatók céljainak értékelése.

A folyamat változói: a célok megvalósítására, a didaktikai anyagra és az alkalmazott módszerekre vonatkoznak-e.

Az Output változói: arra szolgál, hogy megvizsgálja, az oktató szervezet mennyire igyekszik a képzés hatékonyságának mérésére, és a gyakorlati érvényesülést méri.

Minden egyes felsorolt résznek megvannak az értékelési kritériumai. Az e szervezet által készített értékelés „nem mond semmi konkrétumot az oktatás eredményeiről, sem a gyakorlatban való alkalmazhatóságról. Vagyis nem a megszerzett ismeretek ellenőrzésére szolgál. Ez elsősorban a fogyasztó férfiak és nők védelmében felállított eszköz, amelynek az a célja, hogy objektív módon bemutassa, hogy a programkészítés szerint ... mindent megtettek-e a hatékony képzés biztosítása érdekében. Egyébként arra is lehet számítani, hogy a jó értékelés sikeres oktatásról készül.”¹⁵

A BfW által elfogadott értékelési kritériumok a következők:

Tervezési változók:

1. Oktatási célkitűzések (mi legyen az elfogadott tartalom, a tartalom függvényében milyen folyamatra van szükség)

- 1.1. Pontosítás
- 1.2. A megcélzott közönségnek való megfelelés
- 1.3. Az elmélet és a gyakorlat viszonya

2. Oktatók

- 2.1. Tudományos háttér
- 2.2. Gyakorlati tapasztalat

A folyamat változói:

3. A célok elérésének lehetősége adott időtartamon belül
4. Didaktikai anyag
 - 4.1. Az oktatás céljaival való összhang
 - 4.2. A képzési tervnek való megfelelés
 - 4.3. A képzésnek való megfelelés

5. Módszerválasztás

Eredményváltozók:

6. Az anyagátadás mérésének jelenlére
7. A megszerzett ismeretek ellenőrzése
8. Ugyanazon vállalatoktól jövő résztvevők (ha új képzésről van szó)
9. Az órák és az oktatók értékelése
10. Egyéni orientáció

Adaptációs változók:

11. Egyénre szabott képzés az állandó modulok helyett
12. Az órák és az oktatók értékelése alapján végzett tökéletesítés
13. A tudományos vagy a gyakorlati aktualitásoknak való megfelelés
14. Rossz értékelés esetén a képzést végző személyek másokkal való pótlása
15. A didaktikai anyag tökéletesítése

Minden egyes követelményt egyenként kell értékelni, ami után meg lehet állapítani a továbbképzést végző központok erősségeit és gyengeségeit, ezáltal előmozdítva a szolgáltatások javítását.

Szabadon átvettük ennek a dokumentumnak a felépítését csakúgy, mint a fontosabb gondolatait, amelyeket felhasználhatunk saját magyarországi képzési központjaink minőségértékelési eszközeinek kialakításához. Míg a BfW keretében végzett értékelést egy az intézményen kívüli szakember végzi az intézmény által biztosított dokumentumok segítségével (ismertető dokumentum és didaktikai anyag), addig a mi esetünkben egy a központokhoz tartozó személy fogja az értékelést végezni – mégpedig nem csak dokumentumok útján, hanem a központ működésének megfigyelésével is.

■ A minőségértékelési eszköz felépítése:

Mielőtt ezt a tanulmányt megszerkesztettük, világos határokat állítottunk fel magunknak:

- ⇒ a minőségellenőrzést gyorsan el kell tudni végezni (fél-egy nap),
- ⇒ a központok vezetői maguk végzik,
- ⇒ a ráfordított időn kívül költségárfordítás nélkül.

Ahogy olvasmányaink alapján és hozzáértő személyekkel történt megbeszéléseink során tapasztaltuk, a minőség ilyen jelentős téma. Minthogy az ellenőrzésre fordítható idő korlátozott, olyan eszközt hoztunk létre, amely nem alkalmas a képzőközpontok minden szintjének ellenőrzésére, hanem azokra a szintekre koncentrál, amelyek közvetlenül a klienssel kapcsolatosak. Azt szeretnénk, hogy a képzési központjainkban nyújtott szolgáltatással mindenki elégedett legyen. Ezért egyebek mellett az is fontosnak tűnik, hogy a központ pontos információt nyújtson feladatáról, és hogy ehhez tartsa is magát. Véleményünk szerint a betartandó fontos szempontok a minőségértékelési eszközre adott javaslatunkban rejlenek.

A minőség mérése

A szolgáltatások minőségi mérésének konkrét módszere

Svájjal együttműködve konzultánsok és képzési központok specializálódtak a vállalkozók képzésére. Ebből a célból együttműködtek egy svájci–magyar alapítvánnyal, az SMVA-val. Miután a svájci pénzügyi segítség végéhez ért, nagyon fontos, hogy a tanácsadók és a képzési központok azokkal az adukkal kerüljenek ki a piacra, amelyet az 1990–1997 években szereztek.

Egy minőségi bizonyítvány képezi ezen aduk egyikét. Ettől kezdve az országban széles körben ismert SMVA felelősségvállalásával elhatározás született arról, hogy egy SMVA címkét ítélnék oda mindazoknak, akik hajlandók alávetni magukat egy, az SMVA vezetésével végzendő értékelésnek.

A jelen írás a központok számára értékelési kritériumokat javasol. Vagyis arról van szó, hogy értékelni kell a központok minőségi színvonalát és adott esetben meg kell határozni a javításra szoruló pontokat. S minthogy a minőség nem tekinthető megszerzett tudásnak, a központoknak állandóan törekedniük kell a javításra olyan célok kitűzésével, amelyeknek a résztvevők körében megnyil-

vánuló igények, a visszacsatolás és a képzési piacok értékelése stb. képezik az alapját.

E tanulmányoknak nem az a célja, hogy a képzési központok vezetői elé merev minőségi koncepciót terjesszen, hanem hogy lendületet adjunk ahhoz, hogy a minőségi fejlesztés állandó gondjukká váljék.

Tartalom

Az olvasás megkönnyítése érdekében a dokumentumot részekre bontottuk. Minden részben több tényező szerepel, amelyek maguk is különböző minőségi követelményekből tevődnek össze:

Az információ és az infrastruktúra:

- ⇒ a potenciális résztvevőknek nyújtandó információk,
- ⇒ épület és elhelyezkedés,
- ⇒ tanfolyami terem,
- ⇒ eszközök.

A tervezés változó tényezői:

- ⇒ az oktatás célkitűzései,
- ⇒ az oktatók
 - az oktatott tárgyban meglevő szaktudás,
 - az ismeretek átadásában való jártasság,
- ⇒ a tanfolyami előadások,
- ⇒ az idő,
- ⇒ a didaktikai anyag,
- ⇒ a tanfolyamok segédeszközei,
- ⇒ a könyvtár,
- ⇒ a módszerek közötti választék.

Az eredmény változói:

- a megszerzett tudás ellenőrzése,
- az elmélet gyakorlatba való átvitelének elősegítése.

E dokumentumon kívül elkészítettük egy tanfolyam- és képzési központ értékelő kérdőív egy példányát, amelyet a résztvevők töltenek ki. Itt újra meg kell jegyezni, hogy nem végleges dokumentumról van szó. Azt a központok igényei és a résztvevők megjegyzései alapján kell végül is kifejleszteni.

Az oktatás minősége semmit sem ér, ha az oktatásnak nincs résztvevője. A jövőben vállalkozó érdeklődésének felkeltése érdekében a képzési központnak a potenciális klienssel való első találkozástól kezdve jó minőségű szolgáltatást kell nyújtania.

Az információ:

Az első kontaktus lehet egy prospektus vagy egy információnyújtást szolgáló találkozás, ahol a következőknek kell szerepelnie:

- pontos információ a tárgyról:
 - a központ feladatáról,
 - a tanfolyam céljáról,
 - a tanfolyam szervezéséről:
 - = a tanfolyam helyéről,
 - = az időpontokról,
 - = a felhasznált segédanyagokról,
 - az oktatott területről vagy ágazatról,
 - az oktatás módszereiről,
 - az értékelés módozatairól (összegző, formai)¹⁶
 - az értékelés céljai,
 - a résztvevőktől kért munka,
 - a tanfolyam végén elért szint:
 - = tudás
 - = ismeretanyag
 - = a lét tudása,
 - arról, hogy a tanfolyam végére mire lesz képes a résztvevő,
 - a tanfolyam belső szabályozásáról,
 - az esetleges kellemetlenségek rendezésének módjáról.

- a jövőbeli klienssel meg kell beszélni, hogy mik az elvárásai, és hogy ezeket a hallottak milyen mértékben elégítik ki.

Figyelembe kell venni, hogy a kliens magas színvonalú szolgáltatást keres a legrövidebb időn belül és elérhető áron, hogy ne találkozzék hibával az oktatás során: és hogy a szolgáltatást ajánló személy udvarias legyen, és figyelmes érdeklődést mutasson iránta.

Az infrastruktúra

Az infrastruktúra is olyan tényező, amely nagy mértékben befolyásolja a szolgáltatás minőségét azzal, hogy az oktatás számára megfelelő helyet biztosít.

Épület és elhelyezkedés:

- Az oktatási központot mind a tömegközlekedési, mind pedig az egyéni közlekedési eszközökkel jól elérhető helyen kell létesíteni.
- A résztvevők számára biztosítani kell egy helyiséget, ahol tanórákon kívül is tartózkodhatnak.
- Kell legyen a közelben egy barátságos helyiség (kávézó, pihenőszoba...).

Tanfolyami termék:

- Alkalmasnak kell lenniük az oktatásra.
- Elég világosnak kell lenniük, jó akusztikával.
- Elég nagyoknak kell lenniük, hogy a résztvevők egymást ne zavarják, és ne érezzék magukat összehúszolva.
- Az időjárási viszonyokhoz kell alkalmazkodjanak (téli fűtés, nyáron nem túl meleg).
- A résztvevőknek úgy kell tudniuk elhagyni a termet óra közben, hogy ezzel a többieket ne zavarják.

Eszközök:

- Az asztaloknak olyan nagyoknak kell lenniük, hogy lehessen rajtuk írni, és néhány tárgy/könyv is elférjen rajtuk.
- A résztvevők székei jó ergonómiai tulajdonságokkal rendelkezzenek.
- Az informatikai oktatáshoz modern gépek szükségesek (két személyre egy számítógép).
- Egy másológépnek a résztvevők rendelkezésére kell állnia.
- Az eszközöket karban kell tartani, hogy mindig működőképeseek legyenek.

Tervezési változók

Az oktatás célkitűzései

Az oktatás célkitűzéseinek kell meghatározni azt a tartalmat, amelyet a résztvevőknek el kell sajátítaniuk, és ennek függvényében az ehhez vezető legcélszerűbb képzési módszert. A képzés tartalmát és módszereit a lehető legerősebb módon kell írásban megfogalmazni, ennek a leírásnak meg kell egyeznie a képzési szervezet által megfogalmazott célkitűzésekkel és a gyakorlati megvalósítással. Ezért van arra szükség, hogy a források és a szükséges eszközök rendelkezésre álljanak.

- Az oktatás célkitűzéseinek és a résztvevők színvonalának összhangban kell lenniük.¹⁷
- A célokat a képzést igénybe vevő személyekhez kell szabni.¹⁸
- A tudás alkalmazásának gyakorlatát valóságos példák alapján kell kidolgozni.
- A tervezett tartalomnak és a kidolgozott folyamatoknak világosan ki kell derülniük a programból.
- A célkitűzésekből le kell tudni vonni, hogy a résztvevők, szintjüknek megfelelően, egyaránt találkozni fognak az elméleti alapokkal és a gyakorlati kérdésekkel.
- A tanfolyamok tartalmát a kitűzött célokhoz kell igazítani.
- A képzés tartama alatt minden kitűzött célt el kell érni.

Az oktatók:

Az oktatóknak saját szakterületüket kiválóan kell ismerniük: a szakterületük alapos ismeretét ki kell egészítse a tudás átadására való kiváló alkalmasság.¹⁹

Egy oktató szerződötésekor figyelembe kell venni tudományos háttérét. Ezért kell a képzettségén kívül publikációi iránt is érdeklődni (ha van ilyen). Meg kell győződni arról is, hogy az adott szakterületen és esetleg oktatói téren van-e gyakorlati tapasztalata.

1. Az oktató terület szakmai ismerete

Az oktatóknak a következő követelményeket kell kielégíteniük:

- az általuk oktatót szakterületen magas hozzáértéssel kell rendelkezniük,
- állandóan aktualizált, naprakész ismeretekkel kell rendelkezniük (tudniuk kell a változásokról, az újdonságokról, ismerniük kell a tárgyukban megjelent cikkeket),
- kapcsolatban kell állniuk annak a szakterületnek a gyakorlatával, amelyet oktatnak (tudniuk kell, hogy a térségükben hogyan alakul a kis- és középvállalkozások helyzete, mi várható a régiójukban ...),
- számolniuk kell az elméleti és a munkamódszereket érintő gyakorlati újításokkal,
- tudniuk kell üzleti tervet készíteni,
- képesek kell legyenek egy vállalkozás beindítására.

2. A tudás átadásának képessége

Az oktatóknak

➤ rendelkezniük kell pedagógiai és didaktikai készségekkel:

- érteniük kell, hogyan tanulnak az emberek,
- animációs készségekkel kell rendelkezniük,
- képesnek kell lenniük a tartalom szerkezetének kialakítására,
- tudniuk kell tervezni,
- képesnek kell lenniük az oktatással szemben megnyilvánuló igények elemzésére,
- fel kell ismerniük a lehetőségeket,
- képesnek kell lenniük a tanulás folyamatának megszervezésére,
- a viták során biztosítaniuk kell a vezérfonal követését, világos magyarázatokkal kell szolgálniuk a nélkül, hogy a témától eltávolodnának,
- pontosan meg kell határozniuk a tanfolyamok alatt értendő pedagógiai célokat. A mércét elég magasra kell tenni, de oly módon, hogy az a résztvevők által elérhető maradjon.²⁰

– tudni kell, mit csinálnak az oktató kollégák annak érdekében, hogy ne bocsátkozzanak ismétlésekbe, vagy hogy ne legyenek kimaradó anyagok (nem szabad pusztán érinteni egy témát abból a téves feltételezésből kiindulva, hogy arról egy kollégánk már beszélt),

– elérhetőnek kell lenniük és rendelkezésre kell állniuk a résztvevők számára az órákon kívüli időpontokban is.

➤ Személyi jellemzők:

- az oktatót szakmai anyag iránt lelkesedést kell mutatnia,
 - szociális képességekkel kell rendelkeznie (jó viselkedés, a diszkriminációval és a tanulási nehézségekkel szembeni érzékenység),
 - rugalmasság,
 - kezdeményező készség,
 - tárgyalásokra, megegyezésre való képesség,
 - kreativitás,
 - energikus hozzáállás,
 - önbizalom,
 - a kölcsönös tisztelet és a bizalom légkörének kialakítására való képesség,
 - tudni kell használni a rendelkezésre álló audio-vizuális segédeszközöket (írásvetítő, mikrofon, videolejátszó stb.)
- Az oktató távolléte esetén őt vagy egy hozzáértő személynek kell helyettesítenie, vagy az óráját a résztvevőknek is alkalmas időpontra kell áthelyezni.

➤ A tanfolyami órák:

- ⇒ A tanfolyami órákat úgy kell elegendő rugalmassággal megtervezni, hogy a váratlan események is beleférjenek és ne veszélyeztessék a határidők tiszteletben tartását.
- ⇒ A tanfolyamokon résztvevő maximális létszám kialakításakor az oktatási optimumot kell szem előtt tartani. Ez a létszám az oktatás típusától függően (participatív, ex katedra, csoportmunka, ...) változó lehet.
- ⇒ A résztvevőktől kért munkában biztosítani kell az egyéni munka és a csoportosan végzett munka közötti váltakozást.
- ⇒ A résztvevőknek biztosítani kell a tanfolyami órákon a hozzászólási lehetőséget:
 - kiegészítő információk kérését,
 - speciális problémák felvetését.
- ⇒ Az órák ritmusának a résztvevőkhöz alkalmazkodva lehetővé kell tennie a kitűzött célok elérését.

⇒ A lehetőségek szerinti mértékben figyelembe kell venni a résztvevők problémáit, óhajait.

⇒ Az órák időpontját úgy kell kijelölni, hogy az a résztvevők legtöbbjének megfeleljen.

⇒ A résztvevők számára biztosítani kell a lehetőséget, hogy csak bizonyos órákat látogassanak (amennyiben ez a rendszeresen órára járó résztvevőket nem zavarja).²¹

⇒ A tanfolyami órák anyagát tagolni kell és be kell építeni a résztvevők ismeretanyagába.²²

⇒ A tanfolyami óráknak motiválóknak kell lenniük, fel kell kelteniük az érdeklődést.

⇒ A tanfolyam óráit a résztvevőknek és a többi oktató-nak is értékelnie kell.

⇒ Amennyiben egyes résztvevők nehézségekkel küzdenek, biztosítani kell számukra a felzárkózás lehetőségét (az oktató ajánlhat számukra olvasmányokat, elvégzendő gyakorlatokat, ...)

⇒ Az óráknak meg kell könnyíteniük az elméletről a gyakorlatra való áttérést.

⇒ A résztvevőknek a tanfolyam ideje alatt információkat kell szerezniük az esetleges változásokról, újdonságokról, ...ami az oktatással, illetve azzal a szakterülettel kapcsolatos, amelyre őket az oktatás felkészíti.²³

Az idő:

A tanfolyami órák számát előre kell rögzíteni. Úgy kell méretezni az oktatandó anyagot, hogy az az adott idő alatt elvégezhető legyen, tekintetbe véve a résztvevők és a tananyag színvonalát is.

A didaktikai anyag:

A didaktikai anyagot a program konkrét céljaihoz kell igazítani (vagyis nem csak meglevő, szabványos anyagokkal kell dolgozni). Azt úgy kell megtervezni, hogy megkönnyítse az oktatást és a tanulást (ütemezés, tagolás, megfelelő nyelveket, korábbi ismeretek, motiváció, elmélet és gyakorlat viszonya). Rendelkezésre kell álljon abban a pillanatban, amikor arra a résztvevőknek szükségük van.

Tanfolyami segédeszközök:

- megfelelő méretű tábla,
- írásvetítő,
- transzparens, fénymásoló, könyvek... kerülnek kiosztásra a résztvevők között a tanfolyami órák előtt (vagy az órák elején), melyeket használnak, illetve olvasnak,
- ezeket rendszeresen kell aktualizálni,
- ki kell függeszteni mindent, ami a résztvevőket illeti vagy érdekelheti, például a régióban folyó szemináriumokat, kollokviumokat...

A könyvtár:

Minden képzési központnak nem lehet könyvtára. Ellenben lehetőség van a következőkre:

- megállapodásokat kötni intézményekkel, dokumentációs központokkal,
- címeket ismertetni, ahol a résztvevők hozzáférhetnek a keresett dokumentumhoz, ha szükségük van azokra,
- informatikai adatbanki hozzáférés,
- többé-kevésbé jól ellátott dokumentációs központ kialakítása.

Az eredményváltozó

A megszerzett ismeretek ellenőrzése

A tanfolyamok egész időtartama alatt be kell iktatni a megszerzett ismeretek rendszeres formális ellenőrző mérését abból a célból, hogy fény derüljön a résztvevők gyengéire és hiányosságaira. Ezek az ellenőrzések vizs- szacsatolást jelentenek mind a résztvevő, mind az oktató számára, aki ebből arra kap választ, mely témákat nem tárgyalt a megfelelő mélységben.

A tanfolyam végén, ha azt a résztvevők is kívánják, normatív kontrollt is kell végezni, amelynek végén bizonyítványt állítanak ki, amely tanúsítja, hogy az oktatott szakterületen a résztvevő ismereteket szerzett. Ahhoz, hogy ezeknek a számonkéréseknek értékük legyen, arra van szükség, hogy:

- érvényesek legyenek (vagyis azt kell ellenőrizni, hogy a kitűzött célt sikerült-e elérni),
- megbízhatóak legyenek (a szükséges gond- dal készítették el és javították ki azokat).

Az elmélet gyakorlatba való átvitelének elősegítése

A tanfolyam ideje alatt az oktatónak arra kell törekednie, hogy segítse az elmélet gyakorlati alkalmazását, amit szimulációs gyakorlatokkal és üzleti tervek kidolgozásával lehet elérni.

A tanfolyam elvégzése után a résztvevőnek biztosítani kell a segítséget még két éven át, például 3x1 órás tanácsadás formájában. Ezt a segítséget a résztvevő kérésére például a vállalkozása megalapításakor az üzleti terv értékelésére lehet felhasználni, mielőtt azt benyújt- taná a bankhoz.

Ugyanezen időszak alatt a képzési központok az újonnan megjelent dokumentumokról értesítik a résztvevőket. Amennyiben a résztvevők a tanfolyam elvégzése után a követés szorosabb formájára tartanak

igényt, az illetékes központok vezetőinek lehetőségei szerint ez fizetés ellenében végzett tanácsadás formáját is öltheti.

A kliensek elégedettsége a minőség meglétét igazolja viszsza, tehát minden eszközt meg kell ragadni ezen elégedettség elnyerése érdekében.

A minőség nem véglegesen megszerezhető érték, vagyis mindent át kell vizsgálni; a résztvevők által a tanfolyam közben és a végén tett megjegyzéseket vagy kritikákat figyelembe kell venni annak érdekében, hogy a képzési központ által nyújtott szolgáltatást folyamatosan jobbá tehesük.

Ha a potenciális kliensek részéről sok olyan elvárás fogalmazódik meg, amelyeknek a képzési központ nem tud eleget tenni, vizsgáljuk meg, hogy központunkban nem tudnánk-e új szolgáltatások bevezetésével kielégíteni az igényeket, anélkül, hogy jelenlegi tanfolyamaink színvonalát veszélyeztetnénk.

Bevezetés az értékelési rendszerbe Javasolt módszerek

1. A konkrét eszköz kidolgozása

1.1. Az érintett szereplők:

- az SMVA és annak vezetője,
- a jelenleg az SMVA-hoz kötődő képzési központok,
- esetleges egyéb résztvevők.

1.2. Az érintett szereplők, miután megismerkedtek az alapidokumentummal és főleg annak utolsó részével, kidolgozzák a következőket:

- A bizonyítvány által tanúsított konkrét célok kitűzése: milyen minőséget szeretnénk igazolni? (nincs szó olyan végcélokról, amelyek a piacot befolyásolnák).
- Mikor ez megtörtént, az érintett szereplők megálapodnak a követelményrendszerben és a mérés egy-egy ségeiben (Linkert-típusú fokozatok, vagy megnevezésen alapuló kvázi-mércében), majd azt írásba foglalják.

1.3. A kialakított mérési eszközt több képzési központban ki kell próbálni. Ennek a tesztnek elsősorban az a célja, hogy ellenőrizzék:

- a választott követelményküszöbök megfelelőek-e (a kliensnek nyújtott „plusz” elemeket méri),
- vizsgálják a fogalmazás egyértelműségét,
- a különböző mércék közötti eltérések finomságai

(minden kritériumnak reálisan kell tudnia rámutatni az egyes képzési központok közötti különbségekre),

- a kritériumok egymástól való függetlensége (egy kritériumnak adott magas pontszám nem kell magával vonja egy másik kritérium magas pontszámát).

Ezt követően az eszközt finomítani kell, majd az átdolgozás után elnyeri végleges formáját.

1.4. A végleges eszköz

Tartalma:

- egy előlap, mely feltünteti a címet és egyértelműen utal a kiadóra (SMVA),
- egy útmutató, mely az eszköz használatával kapcsolatos utasításokat tartalmazza,
- az elfogadott kritériumok.

Ekkor az értékelési eszközt az 1.1. pontban felsorolt szereplők elfogadják. Ettől kezdve ez válik az SMVA képzési központok hivatalos minősítési eszközévé.

2. Az eszköz alkalmazása

2.1. Önértékelés

Elvileg a bizonyítvány kiadására pályázó központ megkapja az értékelési eszközt, amelyet saját maga tölt ki.

Ezeket a saját értékeléseket pontos kiegészítő információkkal vagy dokumentummásolatokkal kell igazolni.

Példák:

➡ A résztvevő tanfolyamvezetők képzettségének minőségét egy olyan szakmai önéletrajz tanúsítja, amelyben szerepel az eredeti végzettség, a továbbképzések, és ha lehet: a tapasztalat.

➡ A felszerelések és a helyiségek színvonalát egy pontos leírás tartalmazza (például a termék méretei, írásvetítő van-e vagy nincs stb.)

Az SMVA mindig kérhet további információkat.

2.2. Ellenőrzés

Elvben az SMVA központok közötti viszonyt a kölcsönös bizalom jellemzi. Ugyanakkor az SMVA mindig végezhet ellenőrzéseket (vezetője vagy az általa megjelölt személyek által).

A bizonyítvány kiadására való jogosítványra pályázó vagy a már jogosult központ vállalja, hogy a lehető legrövidebb időn belül biztosítja az SMVA által kért látogatást, illetve a dokumentumokba való betekintést.

Amennyiben nagy eltérés mutatkozik a valóság és az önértékelés között, súlyos esetekben ez a bizonyítvány

azonnali megvonását és ennek a sajtóban való megjelenését vonja maga után. Kisebbségi eltérés esetén megállapított időn belüli a hiba kijavítására kéri a központot.

2.3. A színvonal állandóságának biztosítása

Az SMVA igazolványra pályázó vagy azzal rendelkező központok vállalják, hogy tanfolyamaikat a résztvevők értékelik és az összefoglaló jelentéseket megküldik az SMVA központnak. Az elégtelen eredményeket ellenőrzik és kijavításukra meghatározott intézkedések javaslatát küldik el.

A központok hathavonta elküldik az oktatói testületekben beállt változásokról szóló jelentést (az új szakmai életrajzával).

3. Az igazolvány

3.1. Az SMVA, partnereivel való tanácskozás után meghatározza a tanúsításhoz szükséges elérendő színvonalat. (ld. mérési eszköz).

3.2. Az igazolványt két évre lehet megszerezni, a fenti 2.3. pontban foglaltak betartásával.

3.3. Az igazolvány súlyos hiányosságok (ld. 2.2. pont) vagy a helyzet jelentős leromlása (ld. 2.3. pont) esetén visszavonható.

Minden igazolással rendelkező központnak érvényesítenie kell azt a szakmai kapcsolataiban. Ez az igazolás garanciát nyújt az SMVA részére, amelynek vezetésében magyar és svájci felek vannak. Az igazolás formai kérdései a svájci partnerrel való megegyezés alapján vannak kidolgozva.

1. Melléklet

Szómagyarázat

Összegző értékelés:

meghatározott időszak elteltével vagy a képzés végén számot ad az elért színről és minőségről. Szerepe a szabályozás, minősítés, minőségi garancia nyújtás és a kiválogatás.

Formatív értékelés:

tanulási útmutató a résztvevők számára (nem kiválogatásra vagy minősítésre szolgál), arra való, hogy kiderüljenek a gyengeségek, hiányok, s hogy az oktató kezében legyen egy visszacsatolást biztosító eszköz, amellyel ellenőrizheti az oktatási program megalapozottságát.

tudás: elméleti ismeretek

szaktudás: gyakorlati ismeretek, amelyek például az üzleti tervben kerülhetnek felszínre

viselkedés: magatartás, a viták, beszélgetések lefolytatásának módja...

2. Melléklet

Magyarázatok

A résztvevők szintje:

Ahhoz, hogy hasznos és érdekes tanfolyamokat lehessen tartani a résztvevőknek, az szükséges, hogy homogén csoportot képviseljenek. Tehát a tanfolyamra való felvételnél ki kell válogatni a bekerülőket, aminek formája lehet egy beszélgetés. Az interjút lefolytató személy feladata, hogy megítélje, az adott személy azon a szinten áll-e, hogy részt tud venni egy tanfolyami képzésen. Ennek a személynek nem feltétlenül kell ismeretekkel rendelkeznie az oktatott területeken, de képesnek kell lenni arra, hogy egy, a központ által megkövetelt minimális tudást a tanfolyamok kezdete előtt elsajátítson. Vagyis a résztvevők kiválogatásánál nem annyira a tudást, mint az ismeretek elsajátítására való képességet kell számításba venni. Ellenkező esetben, ha a személy magasabb szinten áll, mint a többi résztvevő, helyesebb őt eltanácsolni a tanfolyam követésétől, vagy világosan el kell mondani neki a helyzetet.

A célokat világosan tűzzük ki annak függvényében, kihez szólnak:

Egyes központok mezőgazdasági dolgozókat képeznek. Ennek a speciális körnek néhány olyan speciális tanfolyami órát kell tartani, amelyek az ő környezetükből fakadó sajátos igényeknek felelnek meg. De ehhez hasonlóan előfordulhat, hogy más, speciális körnek kell képzést nyújtanunk.

Az oktatók hozzáértése:

Az oktatók színvonalát fel lehet mérni az eredeti képzettségük, az elvégzett továbbképzések és a gyakorlati tapasztalataik alapján (ezekről dokumentumok tanúskodnak).

A velük folytatott beszélgetésekből meg lehet tudni, kapcsolatba állnak-e a gyakorlattal, szakterületük friss ismereteivel rendelkeznek-e, számon tartják-e az újításokat stb.

A célok kitűzése:

A képzéseknek az a céljuk, hogy a résztvevők a tanfolyamok végére képesek legyenek üzleti tervet készíteni, és el tudják indítani saját vállalkozásukat.

A résztvevőknek biztosítani kell a lehetőséget, hogy bizonyos órákra ne járjanak:

A résztvevők számára biztosítani kell, hogy egyes tanfolyami órákon ne kelljen részt venniük, de a választott tanfolyamokra az elejétől a végéig járniuk kell. Vigyázni kell arra, hogy ne tekintsek őket betolakodóknak és ez ne okozzon zavart a tanfolyam életében.

A tanfolyamok anyagába be kell építeni a résztvevők ismereteit. Lehetőség van olyan demonstrációk felépítésére, amelyek a résztvevők ismereteire és tapasztalataira épülnek.

A résztvevőknek a tanfolyam ideje alatt információkat kell szerezniük az esetleges változásokról, újdonságokról, ami az

oktatással, illetve azzal a szakterülettel kapcsolatos, amelyre őket az oktatás felkészíti

Ha a képzés céljai menet közben, például egy felmérést követően módosulnak, vagy ha a szakmában, amelyre a képzés felkészít jelentős változások következnek be (például új törvény lép életbe), a résztvevőket ezekről informálni kell.

Irodalomjegyzék

- Arnold, R. (1997) Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen, Leske + Budrich
- Green, D. (1994) What is Quality In Higher Education?, kiadó: Diana Green Buckingham; Bristol Pa.: Society for Research into [?] Higher Education & Open University Press
- Freedmann, I. (1987). Quality in Continuing Education: Principles, practices and Standards for Colleges and Universities, San Francisco, London, Jossey-Bass Publishers
- Schöni, W., Tomferde, E., and Wicki, M. (1997). Leitfadens Bildungsqualität: Evaluation und Gestaltung der Bildungsarbeit in Betrieb und Büro, Chur/Zürich, Verlag Rüegger AG
- Jeanneret, W. (1980). Conception, fonctionnement, réalisation et gestion d'un centre interrégional de perfectionnement et de formation continue, Berne, Paul Haupt
- Bercovitz, A., Fievet, P., Poirier, D. (1994). Pour apprécier la qualité de la formation: guide méthodologique, Paris, L'Harmattan
- Pain, A. (1992). Evaluer les actions de formation, Paris, les Editions d'Organisation
- Le Boterf, G., Dupouey, P., Viallet, F. (1985). L'audit de la formation professionnelle, Paris, Les Editions d'Organisation
- Jüchter, H. T. (1980). Erwachsenenbildung: Programmplanung – Vorbereitung und Ablauf, Bonn, Deutscher Volkshochschul-Verband e.V.
- Ruddies, G. H. (1991). Erfolgreiche Erwachsenenbildung: Praxis-Reflexion-Ratgeber, Willingen-Schwenningen. Neckas Verlag
- Fendt, P. F., Vavrek, G. M. (1992). Quality improvement in continuing higher education and service organizations, New-York, The Edwin Mellen Press
- Hangström, A. (1995). Quality in continuing education Proceeding of the 7th EUCEN European Conference, Espoo, Helsinki University of Technology
- Blackwell, C., Hector, P. & Sarfaty, D. (1995) Project Aquaforce Part II: Assurance of Quality in Continuing Education: a Handbook, Feani, Esslingen?? ou Paris??
- Jambart, C. (1995). L'Assurance Qualité: les normes ISO 9000 en pratique, Paris, Economica
- La qualité totale dans la formation, 1995 május 3-án az Oltenben a gazdasági fórumon elhangzott előadás. Qualitec, Bernard Auberson, vállalati tanácsadó

Goldschmid, M. L., Stainier, N., Pedagógiai és Didaktikai Tanszék Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Svájc, la qualité dans l'enseignement supérieur, a „management par la qualité totale“ napok keretében elhangzott előadás (Sion-Institut Kurt Bösch 1997 április 16-17)

BfW (Association Suisse d'évaluation des offres de formation continue), 1995. január 23-i sajtóközlemény

Fischer, A., Weber, K. Qualitätskriterien für Bildungsinstitutionen, Universität Bern, Koordinationsstelle für Weiterbildung

Ashworth, A., Harvey, R., C. (1997) Assessing quality in further and higher education, Higher Education Policy series 24

Weber, K. (1998) Qualität der Lehre an den Hochschulen: Mode oder Notwendigkeit?, (megjelenés előtt).

Lábjegyzet

- 1 Green, D. (1994). What is Quality in Higher Education? Edited by Diana Green, Buckingham; Bristol Pa.: Society for Research into Higher Education & Open University Press
- 2 Ugyanaz.
- 3 Ugyanaz.
- 4 Ugyanaz.
- 5 Ugyanaz.
- 6 Bercovitz, A., Fievet, P., Poirier, D. (1994). Pour apprécier la qualité de la formation: guide méthodologique. Paris, L'Harmattan
- 7 Jambart, C. (1995). L'Assurance Qualité: les normes ISO 9000 en pratique. Paris, Economica
- 8 Ugyanaz.
- 9 La Qualité Totale dans la formation (A Teljes Minőség az oktatásban.), az 1995. május 3-i Oltenben a gazdasági fórumon elhangzott előadás Qualitec, Bernard Auberson, vállalati tanács és képzés.
- 10 Ugyanaz mint 9.
- 11 Le Boterf, G., Dupouey, P., Viallet, F. (1985). L'audit de la formation professionnelle. Paris, Les Ed. D'Organisation.
- 12 Ugyanaz.
- 13 Ugyanaz mint 12.
- 14 BfW (Association suisse d'évaluation des offres de formation continue), 1995. január 23-i sajtóközlemény.
- 15 Ugyanaz.
- 16 Ld. szókészlet.
- 17 Ld. 1. melléklet.
- 18 Ugyanaz.
- 19 Ugyanaz.
- 20 Ld. 1. melléklet.
- 21 Ld. 1. melléklet.
- 22 Ugyanaz.
- 23 Ugyanaz.